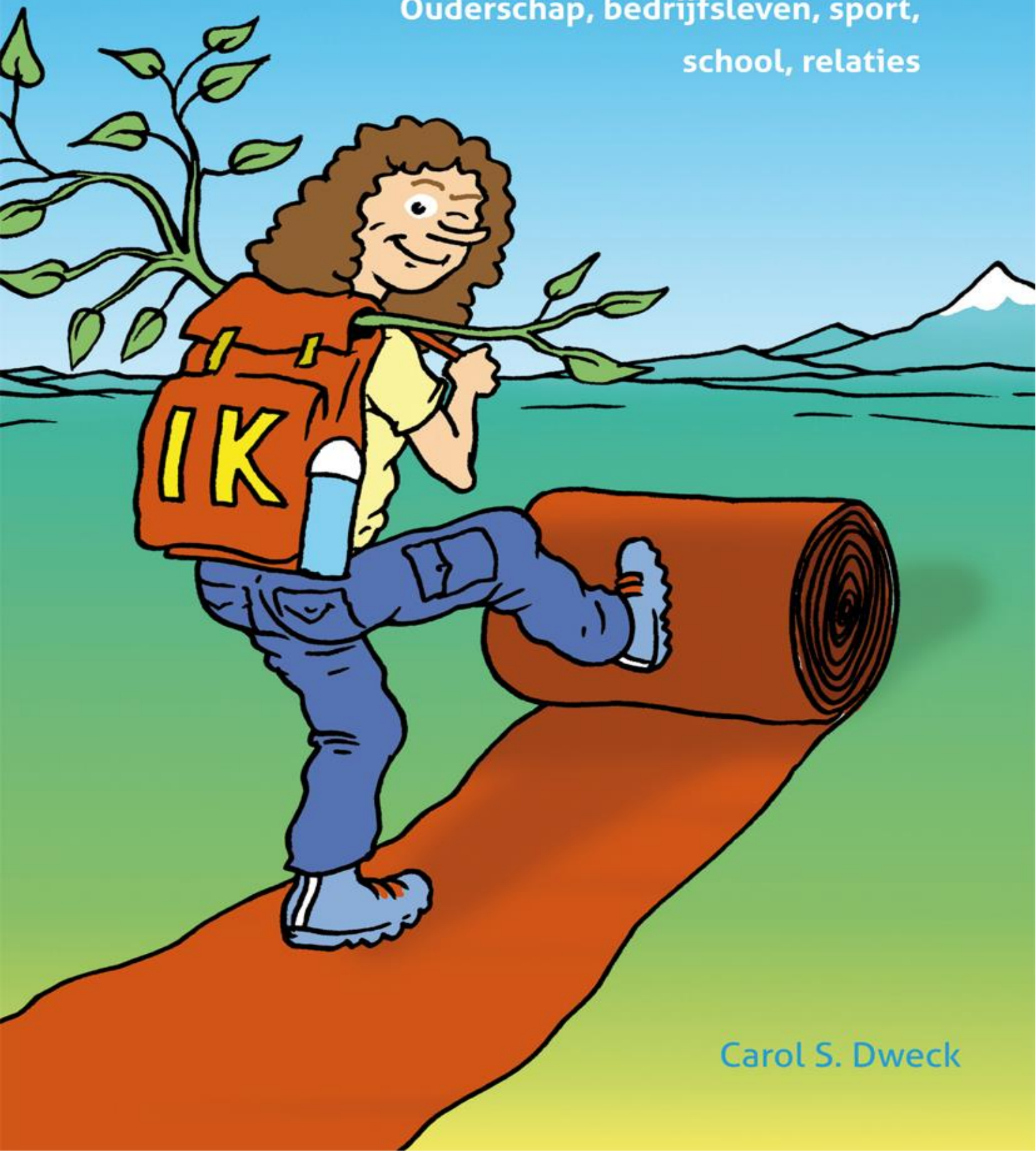


Mindset, de weg naar een succesvol Leven

Ouderschap, bedrijfsleven, sport,
school, relaties



Carol S. Dweck

Mindset, de weg naar een succesvol leven

Ouderschap, bedrijfsleven, sport, school, relaties

door Carol S. Dweck

Oorspronkelijke titel

Mindset: the new psychology of succes. How we can learn to fulfill our potential.

ISBN 978 0 345 47232 8

©2008 Balantine Books New York

Uittreksel door Karin Van Toor



1. De mindsets

- Waarom verschillen mensen van elkaar?
- Wat betekent dit nu voor jou? De twee mindsets
- Hoe de twee mindsets werken
- Is er iets nieuws onder de zon?
- Zelfinzicht: wie heeft er een reëel beeld van zijn capaciteiten en beperkingen
- Wat heb je in huis?

Carol Dweck deed een onderzoek hoe mensen omgaan met mislukkingen, door te observeren hoe studenten moeilijke problemen aanpakken. Hierbij kregen de studenten steeds moeilijker vraagstukken waarbij geobserveerd werd hoe ze het aan pakten, wat ze dachten en voelden.

Carol Dweck stond versteld van de reacties van 2 kinderen van 10 jaar oud. Bij moeilijke vraagstukken trok de één zijn stoel recht, wreef in zijn handen en riep; 'Leuk een uitdaging!' en de ander keek blij en riep vol overtuiging; 'ik hoopte al zó dat ik er iets van zou kunnen leren!'

Zij had er nooit bij stil gestaan dat je falen ook leuk kunt vinden. Deze kinderen waren rolmodellen voor haar, omdat ze iets wisten wat zij niet wist.

Deze kinderen wisten dat menselijke capaciteiten, zoals intellectuele vaardigheden, ontwikkeld konden worden door middel van training. Ze waren niet ontmoedigd als ze faalden, maar wilden van hun fouten leren.

Carol Dweck had altijd gedacht dat menselijke capaciteiten vastlagen. Heb jij er wel eens bij stil gestaan wat deze opvattingen betekenen en wat de consequenties van de gedachte dat intelligentie en persoonlijkheid ontplooid kunnen worden en dat het geen onveranderlijke, diepewortelde eigenschappen zijn?

- Waarom verschillen mensen van elkaar?

Verdeeld in 2 kampen:

Sommigen beweerden dat er een lichamelijke oorzaak ten grondslag lag (knobbel op de schedel, grootte en vorm van de schedel en genen)

Anderen wezen op de verschillende achtergrond, ervaringen, scholing of manier van leren.

Alfred Binet ontwierp de test (IQ-test) om uit te zoeken welke kinderen niet mee konden komen om speciale onderwijsprogramma's te onderwerpen om hen weer op juiste spoor te brengen.

Hij meende dus dat onderwijs en oefening fundamentele veranderingen in intelligentie teweeg kon brengen.

Noch het ene noch het andere uitgangspunt is juist.

Vanaf de conceptie vindt er een voortdurende wisselwerking tussen de 2 factoren plaats.

Mensen worden geboren met verschillen in temperament en aanleg, maar het is duidelijk dat ervaring, scholing en persoonlijke inzet van grote invloed zijn.

Robert Sternberg schrijft dat de voornaamste voorwaarde voor het bereiken van deskundigheid 'niet een of andere vaststaande, aangeboren gave is, maar doelgerichte betrokkenheid'

Het is zeker niet zo dat mensen die als slimste van start gaan, ook als slimste eindigen.

- Wat betekent dit nu voor jou? De twee mindsets

De opvatting die jij voor jezelf kiest beïnvloedt de manier waarop jij je leven leidt.

De statische mindset schept de drang jezelf steeds opnieuw te bewijzen. Als je ervan uitgaat dat intelligentie, persoonlijkheid en karakter vaststaande gegevens zijn, doe je er alles aan om te bewijzen dat je daarmee rijkelijk bedeeld bent. Zoveel mensen streven dit ene doel na; zich bewijzen in de klas, in hun carrière en in hun relaties.

Ja, onze maatschappij waardeert intelligentie, persoonlijkheid en karakter, maar...er is nog een andere mindset. Hierbij ga je ervan uit dat wat je is toebedeeld het beginpunt is van waaruit je je kunt ontwikkelen.

Deze op groei gebaseerde mindset gaat ervan uit dat je basiskwaliteiten kunt ontwikkelen door er moeite voor te doen, dat iedereen in staat is om te veranderen en te 'groeien' door te leren en ervaring op te doen.

Het geloof dat goede kwaliteiten ontwikkeld kunnen worden brengt een heleboel liefde voor leren teweeg. Het is een mindset die je in staat stelt je door de moeilijkste perioden in het leven heen te slaan.

- Hoe de twee mindsets werken

Bij een pechdag creëert de statische mindset een gevoel van totale mislukking en machteloosheid, terwijl de op groei gerichte mindset zichzelf niet 'labelden'. Ook al waren ze teleurgesteld, ze waren bereid risico's te nemen, uitdagingen aan te gaan en wilden eraan blijven werken.

Mensen met een statische mindset geloven zo weinig in moeite en inspanning. Risico's en inspanningen kunnen tekortkomingen aan het licht brengen en aantonen dat je niet op je taak bent berekend. Jouw overtuiging bepaalt je gedachten en handelingen.

- Zelfinzicht

Mensen met een statische mindset schatten hun prestaties en kwaliteiten fout in. Mensen met een op groei gerichte mindset beoordelen dit goed omdat je exacte informatie nodig hebt om te kunnen leren.

- Wat heb je in huis?

Voor een creatieve prestatie zijn doorzettingsvermogen en veerkracht nodig die voor komen bij een op groei gerichte mindset.

Mindsets brengen verandering in het streven van mensen en in wat ze als succes zien. Hoe de definitie, betekenis en impact van falen wordt gewijzigd. Door je mindset ga je de diepere betekenis van inzet anders zien. Deze overtuiging is van invloed op school, sport, op het werk en in relaties.

2. De mindsets

- Is succes een kwestie van leren- of laten zien hoe slim je bent?
- Mindsets veranderen de betekenis van fouten maken
- Mindsets veranderen de betekenis van inspanning

2 betekenissen voor talent; talent dat vastligt en bewezen moet worden en talent dat ontwikkeld kan worden door te leren. Je kunt kiezen, want je kunt je denken veranderen. Benjamin Barber zei: 'ik verdeel de wereld in mensen die leren en mensen die niet leren'. Ieder mens wordt geboren met een enorme gedrevenheid om te leren tot ze in staat zijn zichzelf te beoordelen. Dan worden sommigen bang voor uitdagingen, willen er zeker van zijn dat het lukt.



Voor iedereen met een op groei gerichte mindset heeft succes te maken met jezelf tot het uiterste in te spannen.

Hersengolven tonen aan dat mensen met een statische mindset alleen geïnteresseerd zijn bij feedback over hun bekwaamheden. Antwoorden goed of fout, mensen met een op groei gerichte mindset zijn vol aandacht voor de informatie die hun kennis kunnen vergroten.

Niet alleen op intellectueel gebied, ook voor

relaties. Relaties die je ego strelen of die je uitdagen je te ontwikkelen.

Topmanagers moeten hun tekortkoming onder ogen zien of een wereld creëren, waarin die niet bestaan en alle critici eruit gooien.

Mensen met een op groei gerichte mindset gedijen er goed bij. Hoe groter de uitdaging, hoe meer ze zich inspannen. 'Als je op je sterfbed ligt, is het geweldig om te kunnen zeggen: "ik heb al mijn mogelijkheden benut"'.
Zo is het mogelijk het onmogelijke te bereiken.

Acteur Christoph Reeve brak zijn nek en was vanaf zijn nek totaal verlamd. Na 5 jaar begon Reeve het vermogen te bewegen weer terug te krijgen.

Dus mensen met de op groei gerichte mindset gedijen het beste als ze zich inspannen. Mensen met de statische mindset gedijen wanneer ze hun zaakjes goed in de hand hebben en het niet te moeilijk wordt.

Iemand met een op groei gerichte mindset zegt; 'als tegen me gezegd wordt dat ik het niet kan, kom ik pas goed op dreef'.

- Wanneer vind je jezelf slim?

De verschillen waren verbijsterend. Het gaat er vooral om dat je meteen goed bent bij de statische mindset en bij de op groei gerichte mindset dat ze iets leren op de lange termijn, door uitdagingen te lijf te gaan en vorderingen te maken.

'Worden is beter
dan zijn'

De statische mindset staat mensen de luxe niet toe om te worden. Die moeten al 'zijn'. Iemand's potentie bestaat uit zijn vermogen om door inspanning vaardigheden te ontwikkelen. Zo worden soms sollicitanten of leidinggevenden gekozen op basis van hun capaciteit zich te ontwikkelen. Mensen met een statische mindset willen bewijzen dat ze bijzonder, superieur zijn, anders en beter dan andere mensen. Dit leidt tot de behoefte om constant bevestigd te worden.

'Als je iemand bent, wanneer je succesvol bent, wat ben je dan als je niet succesvol bent?'. Iemand met een statische mindset neemt liever niet het risico om van een succes een afgang te maken.

- Mindsets veranderen de betekenis van fouten maken

Ook in de op groei gerichte mindset kan tekort schieten een pijnlijke ervaring zijn, maar dit

Ik heb de laatste
tijd zoveel
geleerd van mijn
fouten dat ik er
over denk er nog
een paar te
maken.

De docent
van
Loeje

wordt dan een probleem wat je onder ogen ziet, verwerkt en van kan leren. In de statische mindset kan het verlies van je zelfvertrouwen door falen een permanent trauma zijn.

'Je kunt van je fouten blijven leren, totdat je ze ontkent'.

Een student met een statische mindset gaat meer bij de pakken neerzitten en onderneemt steeds minder om problemen op te lossen als die depressiever wordt, terwijl een student met een op groei gerichte mindset meer actie onderneemt en daadkrachtiger wordt.

Als talent ontwikkeld kan worden-als verandering en groei mogelijk zijn- kun je nog op vele manieren succes hebben.

- Mindset veranderen de betekenis van inspanning

'Voor welke prestatie heb je meer waardering, een prestatie die van nature gemakkelijk afgaat of een prestatie die met veel moeite wordt bereikt. Mensen met een op groei gerichte mindset bewonderen inspanning, want ongeacht je capaciteiten, is inzet dat wat talent doet ontvlammen en omzet in prestaties.

Hoge inzet: het grote risico

Vanuit het oogpunt van de statische mindset is inzet alleen nuttig voor mensen met gebreken (verhaal paard met 3 mannen wordt dan anders geïnterpreteerd) Als mensen al weten dat ze ontoereikend zijn, dan hebben ze niets te verliezen als ze zich inspannen. Maar als jouw aanspraak op roem betekent dat je geen gebreken hebt- als je wordt beschouwd als

genie, als een begaafd iemand, een natuurtalent- staat er veel op het spel. Inspanningen kunnen je *omlaag halen* (viooltalent-Julliard-weigerde verandering in spelen te brengen- bang om het uiterste van zichzelf te vergen, stel faalt)

Beangstigend om je volledig in te zetten, want enerzijds hebben grote genieën dit niet nodig, werpt een schaduw over je capaciteiten en anderzijds ontnemt een grote inzet je alle excuses.

Lage inzet; het grote risico

Billie Jean King zegt dat het erom gaat hoe je op alles terug kunt kijken. Je kunt terugkijken en zeggen: 'ik had...kunnen zijn' en je ongebruikte trofeeën oppoetsen. Of je kunt terugkijken en zeggen: 'ik heb me helemaal gegeven aan de dingen die ik belangrijk vond.'

Waar wil jij op terug kijken?

Ook mensen met een statische mindset hebben gelezen dat succes te maken heeft met je best doen, dat falen een kans biedt en dat inzet de sleutel is tot succes. Zij kunnen dit niet in de praktijk brengen, omdat hun basismindset, hun geloof in vastliggende karaktereigenschappen, hun iets anders vertelt: succes IS het meer getalenteerd zijn dan anderen, falen IS inderdaad alles bepalend en inzet is voor degenen die het met talent alleen niet redden.

3. Waardering over competentie en prestatie

- Mindset en schoolprestaties
- Is kunstzinnigheid een gave?
- Het gevaar van prijzen en positieve etiketten
- Negatieve etiketten en de gevolgen daarvan

In tegenstelling tot de voorstelling van velen dat mensen zoals Edison en Darwin eenzame geniale personen waren die plotseling verbazingwekkende dingen produceren werken zij vaak met een team en ontstaat één uitvinding of meesterwerk uit verschillende uitvindingen of concepten.

- Mindset en schoolprestaties

De mindset van leerlingen werd onderzocht toen ze de overstap maakten van de basisschool naar de middelbare school. Er werd gekeken of ze dachten dat hun intelligentie een vaststaand gegeven was of iets wat ze konden ontwikkelen. Daarna zijn ze 2 jaar gevolgd. De leerling met de statische mindset lieten een achteruitgang zien. Zij gaven de volgende verklaring voor hun slechte cijfer: 'ik ben nu eenmaal vreselijk dom', 'ik ben waardeloos in wiskunde' anderen schoven de schuld op iemand anders; 'die vent is een....' met de dreiging te falen in zicht wierpen de leerlingen met de op groei gerichte mindset alles in de strijd om te leren.

Het 'weinig-moeite- syndroom'. Studenten met de statische mindset die met de moeilijke overgang van de basisschool naar de middelbare school werden geconfronteerd, zagen het als een bedreiging. Ze waren bang dat hun tekortkomingen aan het licht zouden komen en dat het hen van winnaars in verliezers zou veranderen.

In feite is de adolescentie vanuit de optiek van de statische mindset één grote test. Het is dan ook geen wonder dat veel adolescenten al hun middelen in stelling brengen om hun ego's te beschermen, niet om te leren. De belangrijkste manier waarop ze dit doen (naast belachelijk maken van de leraar) is vooral door niets te proberen. Voor leerlingen met de op groei gerichte mindset heeft het geen zin om het bijtje erbij neer te gooien. Voor hen betekent de adolescentie een periode met kansen; een tijd waarin je nieuwe studieobjecten ontdekt, een tijd waarin je uitvindt wat je leuk vindt en wat je in de toekomst wilt gaan doen.

Je kunt op verschillende manieren studeren. Je kunt het studieboek lezen en je aantekeningen zoveel mogelijk uit je hoofd leren. Dit is de methode van de statische mindset. Studenten met een op groei gerichte mindset leerden niet het lesmateriaal domweg uit het hoofd. Zij zoeken naar thema's en onderliggende principes. Ze studeren om te leren. Zo verlies je niet de motivatie als de stof saai of moeilijk wordt of de docent stom vervelend is.

Mensen met de op groei gerichte mindset denken in termen van leren, weten dus alles van de verschillende manieren om creatief te leren.

Kan iedereen het ver schoppen?

Met de juiste mindset én de juiste manier van les geven zijn mensen tot veel meer in staat dan je denkt. Zo stelde Jaime Escalante (stand and deliver) met zijn op groei gerichte mindset zichzelf de vraag 'hoe kan ik ze iets leren en hoe leren ze het beste?' Zo wist hij hen samen met Benjamin Jimenez tot de beste wiskundigen te maken.

Je bent tot veel meer in staat dan je denkt!

Heel veel intelligentie blijft onbenut, doordat de capaciteit van studenten om zich te ontwikkelen onderschat wordt.

Bijna ieder mens kan leren, als de juiste voorwaarden om te leren aanwezig zijn. Behalve 2 tot 3% van de kinderen die ernstige beschadigingen en superintelligente kinderen. Dat heeft Marva Collins wel aangetoond, die haar kinderen als genieën behandelde.

Als leerkracht kan je een op groei gerichte mindset in praktijk brengen. Zoals Marva Collins, die een jongen uit groep 4, die school naar niks vond aansprak met 'kom schat, we moeten aan het werk. Je kan niet gewoon maar op je stoel blijven zitten en vanzelf slim worden. Ik weet zeker dat je je best gaat doen en dat je gaat scoren. Ik zal je niet laten mislukken'

- Is kunstzinnigheid een gave?

Het is niet zo moeilijk je voor te stellen, dat mensen hun intellectuele vermogens kunnen ontwikkelen. Maar als het om kunstzinnigheid gaat, vinden we dat meer een door God gegeven gave. Met verbazing en plezier las C. Dweck 'Drawing on the Right side of the brain van Betty Edwards. In dat boek staan zelfportretten van cursisten voor en na een korte tekencursus van vijf dagen. Betty Edwards beaamt dat de meeste mensen tekenen zien als een magische gave, maar dat dat komt doordat de vaardigheden van tekenen-de vaardigheden die je kunt leren- niet kennen.

Dit betekent dat sommige mensen iets met weinig of geen oefening kunnen nog niet wil zeggen dat andere het niet zouden kunnen (en soms zelfs beter kunnen) na enige oefening. We kunnen dus vaststellen dat de mens veel meer kan dan je aanvankelijk zou denken.

- Het gevaar van prijzen en positieve etiketten.

Meer dan 80% van de ouders zeggen dat het nodig is om capaciteiten van kinderen te prijzen om hun zelfvertrouwen en prestaties te stimuleren. Maar wanneer je vertelt dat dat het is wat we waardevol vinden en erger nog, dat we hun dieper onderliggende capaciteiten uit prestaties kunnen aflezen, leren we hun dan niet juist de statische mindset aan?

Lofuitingen zoals 'hij is een supertalent' moedigt mensen eigenlijk niet aan. Complimenten over capaciteiten brengt leerlingen in de statische mindset, waardoor uitdagende taken, waarbij ze een zeker risico lopen, afgeslagen worden.

Van de leerlingen die geprezen werden voor hun inzet gaat 90% de uitdaging van de nieuwe taak waarvan ze konden leren, aan.

Wanneer er moeilijke problemen zijn denken 'talentkinderen' dat ze niet zo slim waren, dus dom, en 'inzetleerlingen' denken dan gewoon dat ze beter hun best moeten doen.

Na de moeilijkere vraagstukken zeiden de 'talentleerlingen' dat ze er niets meer aan vonden (saai) en de 'inzetleerlingen' dat ze er plezier in hadden.

Prestaties van de 'talentleerlingen' kelderden en die van de 'inzetleerlingen' werden steeds beter.

Dus het prijzen van talent verlaagd IQ en prijzen van inzet verhoogd IQ. Meer dan 40% van de 'talentleerlingen' liegt over hun scores.

Wanneer je zegt dat een kind slim is gedraagt het zich dommer en beweren slimmer te zijn.

Het kan niet de bedoeling zijn van het geven van het positieve label als 'begaafd', 'getalenteerd' en 'briljant' om hun enthousiasme voor uitdaging en het recept voor geluk te ontnemen.

- Negatieve etiketten en de gevolgen ervan

In de statische mindset kunnen zowel positieve als negatieve labels je denken hinderen. De op groei gerichte mindset stelt mensen in staat het beste ervan te maken, zelfs in een bedreigende omgeving.

Afgezien van het feit dat stereotypen mensen hun bekwaamheden ontnemen, berokkenen ze ook schade door mensen het gevoel te geven niet op hun plaats te zijn.

(de op groei gerichte mindset kan je in vele situaties toepassen zoals iemand geen plannen had om een partner te vinden de opmerking kreeg 'je gaat er toch zeker ook niet vanuit dat je werk vanzelf gedaan wordt?')

De op groei gerichte mindset maakt dat mensen- zelfs degenen die het doelwit zijn van negatieve labels- hun verstand volledig gebruiken en ontwikkelen. Hun denken wordt niet gehinderd door beperkende gedachten, de twijfel erbij te horen en door het idee da andere mensen hen kunnen definiëren.

4. Sport; de mindset van een kampioen

- Het begrip 'natuurtalent'
- 'Karakter'
- Wat is succes?
- Wat is falen?
- Succes onder controle hebben
- Wat betekent het een ster te zijn
- Het taxeren van de mindset van een kampioen.

- Mindset, de weg naar een succesvol leven -
karinvantoormusic@gmail.com

In de sport gelooft iedereen in talent. Het begrip 'een geboren winnaar' komt dan ook uit de sportwereld. De honkballer Billy Beane was een natuurtalent, maar het ontbrak hem aan de mindset van een kampioen. Hij had last van faalangst en een statische mindset, maar kwam erachter dat mindset belangrijker was dan talent, dat het meer te maken had met een bepaald proces dan met talent.

- Het begrip 'natuurtalent'

Het gaat niet om wat je ziet. Fysiek talent is niet hetzelfde als intellectueel talent. Het is zichtbaar. Ervarenheid en getraindheid brengen zichtbare resultaten teweeg. Je zou denken dat hiermee de mythe rondom de geboren winnaar wel zou verdwijnen.

Mensen zoals Mugsy Bogues, Doug Flutie, Glenn Cunningham en Mohammed Ali, Michael Jordan, Babe Ruth en Wilma Rudolph bewijzen dat lichamelijke vaardigheden ontwikkeld kunnen worden. Het was niet een aangeboren talent dat hen liet presteren, het was een mindset die van invloed was.

Natuurtalenten hoeven geen moeite te doen. In veel culturen was het zelfs een schande als je je natuurlijke talent met training probeerde te verbeteren. Zo bereikte Maury Wills pas na 8 ½ jaar wat hij wilde doordat hij na 7 ½ jaar hulp vroeg en aan zijn techniek ging werken en aan zijn mentale kracht.

Sport IQ. Je zou denken dat de sportwereld de relatie tussen oefening en ontwikkeling- en tussen geestkracht en prestatie- wel moet zien, maar het is bijna alsof men weigert het in te zien, waarschijnlijk doordat mensen natuurlijke begaafdheid boven verworven capaciteiten als gewone mensen die zichzelf bijzonder hebben gemaakt. Waarom niet?

- 'Karakter'

Er zijn sommige natuurtalenten die 'het' meteen al hebben. Door alle bewondering voor hun talent en door de weinige training en inspanning die natuurtalenten zich hoeven te getroosten, kunnen ze gemakkelijk vervallen tot een statische mindset. Blind in hun superioriteitsgevoel, leren ze niet hoe ze hard moeten werken of hoe ze tegenslagen moeten verwerken.

Sportjournalisten herkennen karakter in één oogopslag- het is het vermogen om tot het uiterste te gaan en de kracht te vinden door te gaan, ook als het behoorlijk tegen zit.

Sportjournalisten zijn het eens dat alles om karakter draait en het dringt langzamerhand door dat karakter ontstaat uit mindset.

We weten nu dat er een mindset is waarin mensen in hun opvattingen over hun eigen talenten kunnen vastlopen en dat er een mindset is die mensen helpt goed met tegenslagen om te gaan, die hen aanzet tot goede strategieën en hun laat handelen op een manier die voor hen het beste is.

Kwaliteiten die een held toebehoren; het verlies, de angst voor de nederlaag, een comeback en een uiteindelijke triomf.

Karakter, moed, wilskracht en de geest van een kampioen. Er zijn verschillende namen voor, maar het is dat wat je drijft om te trainen, om te ploeteren en in praktijk te brengen als het

Een kampioen kenmerkt zich door het vermogen te winnen als niet alles perfect is.

erop aan komt. Billie Jean King zei; een kampioen kenmerkt zich juist door het vermogen te winnen als niet alles perfect is.

Zo zijn Jackie Joyner-Kersey, Mia Hamm, Jack Niklaus en Eddie Pawelski echte kampioenen, mensen met karakter. Geen van hen dacht dat hij bijzonder was, dat hij geboren was met het recht te winnen. Het waren stuk voor stuk mensen die hard werkten, die leerden hoe ze geconcentreerd moesten blijven en die hun uiterste best deden om boven zichzelf uit te stijgen op momenten dat dit nodig was.

- Wat is succes?

Degenen met de op groei gerichte mindset vonden voldoening als ze hun best deden, leerden en vooruitgang boekten. Voor mensen met de statische mindset heeft succes louter en alleen te maken met het bewijzen van superioriteit. 'Sommige mensen willen niet oefenen, ze willen alleen maar uitvoeren.'

- Wat is falen?

De mensen met de op groei gerichte mindset vonden dat teleurstellingen motiverend werkten. Dat je ervan kunt leren. Dat je erdoor wakker geschut wordt. In de statische mindset verlammen tegenslagen je.

- Succes onder controle hebben

Mensen in de sport met een op groei gerichte mindset hadden zelf vat op het proces dat succes afdwingt en in stand houdt.

In de statische mindset bestuur je niet zelf je capaciteiten en je motivatie. Je verwacht dat je er met je talenten door heen zult slaan, maar als dat niet lukt, wat moet je dan? Je bent niet in ontwikkeling, je bent een eindproduct.

En eindproducten moeten zichzelf beschermen, zichzelf beklagen en een ander de schuld geven. Alles behalve zelf het heft in handen nemen.

- Wat betekent het om een ster te zijn?

Een superster wint wedstrijden met zijn talent, maar met teamwork win je kampioenschappen.

In de statische mindset wil een superster ook echt een superster zijn, niet 'gewoon' een lid van het team. Je zou kunnen zeggen dat elke sport een teamsport is. Niemand doet het in zijn eentje. Zelfs bij individuele sporten hebben de grote sporters een team, coaches, trainers, managers en mentoren.

- Het taxeren van mindsets

Je kunt de mindset van jonge sportmensen al vroeg inschatten door naar ze te luisteren. Je zorgen maken dat je niets voorstelt, is niet de mindset die kampioenen motiveert en aanmoedigt. Of je belangrijk bent of niet hangt niet af van het feit of je hebt gewonnen of verloren. Belangrijke mensen zijn mensen die zich voor 100% geven.

Karakter, moed en de geest van een kampioen, maken iemand groot in de sport en deze eigenschappen komen voort uit de op groei gerichte mindset, waarbij de nadruk ligt op zelfontplooiing, motivatie en verantwoordelijkheid.

Grootheid komt niet voort uit het ego van de statische mindset met het 'alles of niets-syndroom'.

5. Mindset en leiderschap in het bedrijfsleven.

- Enron en de talentenmindset
- Bloeiende organisaties
- Onderzoek naar mindset en beslissingen van het management
- Leiderschap en de statische mindset
- Leiders met de statische mindset in actie
- Leiders met de op groei gerichte mindset in actie
- Een onderzoek naar groepsprocessen
- Groepsdenken versus onafhankelijk denken
- De opgehemelde generatie komt op de arbeidsmarkt
- Worden leiders geboren of gemaakt?

- Enron en de 'talentenmindset'

In 2001 werd de zakenwereld geschokt door het bericht dat het grote voorbeeld Enron, het bedrijf van de toekomst, onderuit was gegaan. Het was een kwestie van mindset, doordat Amerikaanse bedrijven geobsedeerd zijn geraakt door talent, dat bedrijfssucces tegenwoordig de 'talentenmindset' vereiste. Door geheel op talent te vertrouwen maakte Enron 2 fatale fouten.

- Vanaf het moment dat iemand het predicaat 'genie' had gekregen, was het bedrijf blind voor zijn of haar tekortkomingen.
- Door het creëren van een cultuur die talent aanbad, dwongen ze hun werknemers in de statische mindset, waardoor ze hun tekortkomingen niet onder ogen zien en niet corrigeren, waardoor het bedrijf niet kan bloeien. Als de statische mindset Enron de kop kostte, hebben florierende bedrijven dus een op groei gebaseerde mindset.

- Bloeiende organisatie

Jim Collins deed met zijn onderzoeksteam een 5 jaar durend onderzoek waarbij ze elf bedrijven selecteerden waar het rendement omhoog was geschoten en die dat ten minste 15 jaar hadden kunnen vasthouden. Bepalende factor hierbij bleek het type leider te zijn dat het bedrijf groot maakte. Bescheiden mensen, die het vermogen bezaten om de harde werkelijkheid onder ogen te zien, terwijl ze bleven geloven in hun uiteindelijke succes. Zij hebben de op groei gerichte mindset. Kenmerken; ze proberen voortdurend beter te worden, omgeven zich met de bekwaamste mensen, zien hun eigen fouten en tekortkomingen en vragen zich oprecht af welke vaardigheden zijzelf en het bedrijf in de toekomst nodig zullen hebben.

- Onderzoek mindsets en besluit van het management

Robert Wood en Albert Bandura deden een opmerkelijk onderzoek waarbij ze managers creëerden met een verschillende mindset. De ene groep werd verteld dat de opdracht een indicatie gaf van hun wezenlijke capaciteiten, de andere groep dat managementvaardigheden in de praktijk ontwikkeld werden. Vooral in het begin vonden beide groepen dat ze tekortschoten, maar de ene groep trok geen lering uit hun fouten (statische mindset) en de andere groep bleef leren, ze deden hun voordeel met de feedback en veranderden evt. hun strategie.

- Leiderschap en de statische mindset

De falende leiders van de bedrijven in het onderzoek van Collins vertoonden overduidelijk de kenmerken van de statische mindset:

- ✓ Ze hebben voortdurend de behoefte te bevestigen dat ze superieur zijn.
- ✓ Hielden zich bezig met hun 'geweldige reputatie' i.p.v. met het bedrijf.
- ✓ 2/3 had een 'gigantisch ego' dat ofwel de ondergang bespoedigde of het op een middelmatig niveau hield.
- ✓ Willen geen fantastisch team, maar willen de enige belangrijkste zijn.

- Leiders met de statische mindset in actie

Warren Bennis deed onderzoek naar 's werelds grootste topmanagers. Deze leiders gaven aan dat het niet hun doel was bestuurder te worden, niet erop uit om zich te bewijzen, maar gewoon deden wat ze leuk vonden met een enorme gedrevenheid en enorm enthousiasme. Iacoca was anders. Hij hield wel van de auto-industrie, maar werd het liefst een hoge piet bij Ford en hunkerde naar de goedkeuring van Henry Ford II en de koninklijke pracht en praal van een hoge functie. Iacoca bereikte bij Ford geweldige dingen, maar tot zijn verbijstering en woede gooide Ford hem er uiteindelijk uit. Hij besloot zijn gezicht te redden met de redding van Chrysler Motors. Maar in plaats van investeren in nieuwe ontwerpen of bedrijfsverbeteringen door te voeren besteedde hij zijn werktijd aan dingen die vooral goed waren voor zijn imago. Iacoca's eigen mensen deden hem een briljant voorstel waar hij niet op in ging. Hij ontsloeg de kritische mensen en liet zijn personeel niet delen in de winst. Uiteindelijk kocht de raad van het bestuur Iacoca uit, wat hem woedend maakte. Door beschuldigen, smoezen verzinnen en critici en concurrenten de mond te snoeren verloor Iacoca de waardering, waar hij zo wanhopig naar verlangde.

Iacoca, Dunlap, Lay, Skilling, Case en Levin zijn voorbeelden van wat er kan gebeuren als mensen met een statische mindset op verantwoordelijke posities in bedrijven gezet worden. Stuk voor stuk briljante mensen die hun bedrijf op het spel zetten omdat ze zichzelf geweldig vinden en hun nalatenschap belangrijker vinden dan wat ook. Als het op cruciale beslissingen aankwam, verkozen ze luxe en aanzien boven wat er op de lange termijn in het belang was van de onderneming. Omdat deze managers zich als vorsten in alle denkbare pracht en praal wentelden, zich met hiel likkers omgaven en zich afzijdig hielden van de problemen, is het niet verwonderlijk dat ze zich onoverwinnelijk voelden.

- Leiders met de op groei gericht mindset in actie.

Andrew Carnegie zei eens: 'ik wil als grafschrift: hier ligt een man die zo verstandig was om mensen in dienst te nemen die meer wisten dan hij'.

Jack Welch, Lou Gerstner en Anne Mulcahy zijn fascinerend omdat ze het karakter van hun bedrijven hebben veranderd. Door de statische mindset uit te bannen en er ontwikkeling en teamwerk voor in de plaats te stellen.

Als leiders die ontwikkeling voorstaan, gaan ze van start met een geloof in mogelijkheden en ontwikkeling, zowel van zichzelf als die van andere mensen. Ze gebruiken het bedrijf als motor om te groeien, niet alleen voor zichzelf, maar ook voor de werknemers en het bedrijf als geheel.



Al het 'ik,ik,ik' van de naar waardering hunkerende manager wordt het 'wij' en 'ons' van de op groei gerichte leider. Jack Welch leerde mensen te selecteren op hun mindset en niet op hun titels. Hij zocht naar mensen die met passie en verlangen een doel wilden bereiken. Jack wijdde zich volledig aan groei en ontwikkeling. Deze toewijding hield zijn ego onder controle, maakte dat hij de aansluiting met de werkelijkheid niet verloor en voeling hield met zijn eigen menselijkheid.

Jack, Lou en Anne, ze geloofden stuk voor stuk in groei en waren vol enthousiasme. Ze waren ervan overtuigd dat leiderschap staat of valt met groei en enthousiasme, niet met superioriteit. Aan het einde van hun loopbaan waren zij vol dankbaarheid.

- Een onderzoek naar groepsprocessen

Onderzoeker Robert Wood en zijn collega's creëerden dertig managementgroepen van 3 mensen. De helft van de groepen bestond uit mensen met de statische mindset en de andere helft uit mensen met de op groei gerichte mindset. Beide groepen startten met gelijke bekwaamheden, maar na enige tijd presteerden de op groei gerichte groepen aanmerkelijk beter. De mensen van de op groei gerichte mindset groepjes waren veel meer geneigd eerlijk hun mening te geven en er openlijk voor uit te komen als ze van mening verschilden. Iedereen maakte deel uit van het leerproces. In de andere groepen werd er niet open en productief gediscussieerd, maar ging het erom wie slim of dom was en de deelnemers waren bang dat hun ideeën afgekeurd werden. Er was hier meer sprake van groepsdenken.

- Groepsdenken versus onafhankelijk denken

Je spreekt van groepsdenken als iedereen in een groep hetzelfde gaat denken. Niemand neemt een kritische houding aan, wat catastrofale gevolgen kan hebben. Groepsdenken vindt plaats als mensen een onbegrensd geloof hechten aan een getalenteerd leider, een genie, of komt tot stand als een leider met een statische mindset een afwijkende mening afstraft.

Om groepsdenken te voorkomen schortte Alfred P. Sloan de vergadering op om tegenargumenten te bedenken en gaf David Packard een werknemer een medaille omdat deze hem trotseerde. Het is van essentieel belang groei gericht te denken als er belangrijke beslissingen genomen worden. Robert Wood toonde in zijn onderzoek aan dat een op groei gerichte mindset- die mensen bevrijdt van de illusie en de beperkingen van onveranderlijke capaciteiten- leidt tot een zinnige en open discussie bij besluitvorming.

- De opgehemelde generatie komt op de arbeidsmarkt

Wij hebben vandaag de dag een beroepsbevolking die uit mensen bestaat die voortdurend bevestiging nodig hebben en niet tegen kritiek kunnen.

En dat is geen recept voor succes in zaken, waar het aangaan van uitdagingen, het tonen van doorzettingsvermogen en het herstellen van fouten essentieel is. Uit onderzoek blijkt dat zelfs volwassenen met de juiste feedback gemotiveerd kunnen worden om voor uitdagende taken te kiezen en hun fouten onder ogen te zien. Op de werkvloer zou er dan waardering moeten zijn voor het nemen van initiatief, het doorzien van een moeilijk opdracht, voor het leren van nieuwe dingen, het niet terug schrikken voor tegenslag, voor het openstaan van kritiek en daar lering uit te trekken.

Vandaag de dag hebben wij een beroepsbevolking die voortdurend bevestiging nodig hebben.

- Worden onderhandelaars geboren?

Door Laura Kray en Michael Haselhuhn is aangetoond dat mindset een belangrijke rol speelt bij het succes in onderhandelingen.

- Bedrijfstraining: worden managers geboren of gemaakt?

Veel leiders en managers blijven ondanks trainingen armzalige coaches. Onderzoek toont aan dat dat veel managers niet in persoonlijke verandering geloven, wat de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van het personeel in de weg staat.

Heslin en zijn collega's gaven een korte workshop waarbij op verschillende punten managers stil staan bij de manier waarop en waarom verandering optrad (168). Hierna was een snelle verandering zichtbaar hoe vlot managers ontwikkeling opmerkten in de prestaties van ondergeschikten, hoe bereidwillig ze waren om een zwakke werknemer te coachen en hoe de kwantiteit en de kwaliteit van hun aanwijzingen erop vooruit waren gegaan. Een op groei gerichte mindset-workshop zou een goede eerste stap zijn in willekeurig welk groot trainingsprogramma.

- Worden leiders geboren of gemaakt?

Toen Warren Bennis belangrijke leiders interviewde 'waren ze het er unaniem over eens, dat leiders niet als zodanig worden geboren en dat ze die positie meer aan zichzelf dan aan externe factoren te danken hebben.'

Morgan McCall is van mening dat veel organisaties geloven in natuurtalent en niet op zoek zijn naar mensen met de *mogelijkheden* zich te ontwikkelen. Het is dan ook belangrijk om een organisatie te creëren die de ontwikkeling van talent prijst en dan komen de leiders tevoorschijn.

6. Relaties: mindsets in de liefde

- Relaties zijn anders
- Mindsets en verliefd worden
- De partner als vijand
- Competitie: wie is de beste?
- Jezelf in je relatie ontwikkelen
- Vriendschap
- Verlegenheid
- Pestkoppen en slachtoffers: een nieuwe kijk op wraak
- Wie zijn de pesters?

Het pad van de liefde is veelal bezaaid met teleurstellingen en hartzeer. Sommige mensen laten zich door ervaringen beschadigen en ervan weerhouden in de toekomst een bevredigende relatie aan te gaan. Anderen zijn in staat de afwijzing te verwerken en verder te gaan met hun leven. Wat is het dan hen onderscheidt?

- Relaties zijn anders

Benjamin Bloom betrok in zijn onderzoek vele getalenteerde mensen, maar geen mensen met een talent op het gebied van interpersoonlijke relaties, terwijl hij dat wel van plan was. Hij kon geen sluitende manier vinden om sociale vaardigheid te meten. Soms zijn we er zelfs

- Mindset, de weg naar een succesvol leven -
karinvantoormusic@gmail.com

niet zeker van dat het een vaardigheid is. Als we mensen met een opmerkelijke sociale vaardigheid zien, zeggen we niet dat ze getalenteerd zijn. We vinden die mensen interessant en sympathiek. Als maatschappij begrijpen wij niet wat sociale vaardigheden zijn. Mindsets maken ons duidelijk waarom sommige mensen wel in staat zijn om duurzame, bevredigende relaties op te bouwen.

- Mindsets en verliefd worden

In een relatie kun je in een statische mindset van drie dingen overtuigd zijn.

Je kunt denken dat;

- jouw kwaliteiten onveranderlijk zijn
- je partners kwaliteiten onveranderlijk zijn
- de kwaliteit van de relatie onveranderlijk is

De op groei gerichte mindset zegt dat al deze elementen ontwikkeld kunnen worden. In de statische mindset moet de ideale relatie vanaf het eerste moment perfect en eeuwigdurend zijn. Wat is er dan mis met de statische mindset? 2 dingen.

1. Als je aan de relatie moet werken, zijn jullie niet voor elkaar voorbestemd

Elk huwelijk vereist inzet om het op het juiste spoor te houden. Wanneer je het idee hebt dat succes geen inspanning behoeft ontleent dat mensen precies de drijfveer die ze nodig hebben om hun relatie te doen slagen. Andere valkuilen zijn;

- het idee dat partners in staat zouden moeten zijn om elkaars gedachten te lezen.
- het idee dat partners het altijd met elkaar eens moeten zijn

2. Problemen wijzen op karakterfouten

- Als mensen met een statische mindset over hun conflicten praten, hebben ze het over schuld, als ze hun partner persoonlijk verantwoordelijk stellen voor een probleem voelen ze boosheid en weerzin. Omdat het probleem voorkomt uit vastliggende karaktertrekken kan het ook niet opgelost worden. Soms sluiten mensen met de statische mindset hun ogen voor problemen bij hun partner of in de relatie zodat ze er zich ook niet in hoeven te verdiepen.

- Dan verkeer je in de veronderstelling dat er ergens een partner rondloopt die al helemaal perfect is. Daniel Wile zegt dat het kiezen van een partner het kiezen van een aantal problemen is. Het is de kunst van elkaar accepteren en van daaruit verder gaan.

- Het kan gaan over communicatieproblemen. Dan is het geen kwestie van persoonlijkheid of karakter. Toch is het zo dat in de statische mindset de verwijten al snel over en weer vliegen. Je kan leren anders op elkaar te reageren, niet met kwade beschuldigingen, maar met praktische daden.

- De partner als vijand

In de statische mindset is je partner het ene moment je allerliefste en het volgende moment je vijand. Als er iets misgaat in een relatie, is het gemakkelijker een ander de schuld te geven te geven. Je hebt dan de keuze om de schuld op jouw vastliggende eigenschappen te schuiven of op die van je partner.

Voor mensen met de statische mindset is het moeilijk om te vergeven omdat ze zich door een afwijzing of een scheiding gebrandmerkt voelen, maar ook doordat ze zichzelf dan de schuld moeten geven.

In een relatie kun je met de op groei gerichte mindset het begrip schuld ontstijgen, ben je in staat het probleem te begrijpen en kun je proberen het samen te fiksen.

- Competitie: wie is de beste?

In de statische mindset, waarbij je steeds je kwaliteiten moet bewijzen, is het verleidelijk om de competitie met je partner aan te gaan. Sommige zijn niet actie competitief, maar balen flink wanneer hun partner bijv. populairder is. Anderen gooien zich echt in de strijd, geven hun partner geen ruimte voor een eigen identiteit en kunnen het niet laten hen te evenaren of voorbij te streven.

Er zijn vele positieve manieren om je partner te steunen en interesse te tonen.



- Jezelf in je relatie ontwikkelen

Als mensen een relatie aangaan, krijgen ze te maken met een partner die anders is dan zichzelf en hebben ze nog niet geleerd hoe ze met verschillen om moeten gaan. Als de relatie goed is, ontwikkelen ze deze vaardigheid, worden beide partners sterker en verdiept de relatie zich. In een huwelijk kan je elkaar stimuleren wat ontwikkeling betreft. Partners kunnen elkaar binnen de relatie helpen met het verwezenlijken van doelen en bij het ten uitvoer brengen van potentiële mogelijkheden. Dit is de op groei gerichte mindset in daden omgezet.

- Vriendschap

In vriendschappen hebben we, net als relaties de mogelijkheid om elkaar te stimuleren in de ontwikkeling en elkaar te bevestigen. Vrienden kunnen wijsheid en moed geven om groeigerichte beslissingen te nemen en vrienden kunnen de goede kwaliteiten van de ander bevestigen.

Ook hier kan de behoefte van de mens zich te bewijzen verstorend werken. De ander wordt dan gebruikt als middel om hun eigenwaarde te versterken en jij bent daar dan het slachtoffer van. Volkswijsheid zegt dat je in tijden van nood je vrienden leert kennen. Wie staat je bij als je in de puree zit? Lastiger is de vraag bij wie je terecht kunt als het je goed gaat. Je fouten en tegenslagen zijn niet bedreigend voor de eigenwaarde van andere mensen. Het is niet zo moeilijk om aardig te zijn voor iemand die in nood verkeert. Het zijn je bezittingen en successen waarmee mensen die hun eigenwaarde ontleen aan superioriteitsgevoelens, problemen hebben.

- Verlegenheid

We hebben het gehad over mensen die anderen gebruiken om zichzelf in de hoogte te steken. Verlegen mensen zijn bang dat anderen hun onderuit zullen halen.

Ze zijn bang te worden veroordeeld of in gezelschap in verlegenheid te worden gebracht. Verlegenheid kan mensen ervan weerhouden vrienden te maken en verhoudingen aan te gaan.

Jennifer Beer ontdekte dat 'verlegenheid' de sociale interacties schaadde van mensen met een statische mindset, maar niet van de mensen met de op groei gerichte mindset.

- Pestkoppen en slachtoffers: een nieuwe kijk op wraak

Niet alleen in de liefdesrelatie krijg je te maken met 'afwijzing'. Het is de dagelijkse praktijk op scholen. Al op de basisschool worden kinderen tot slachtoffer gemaakt. Ze worden belachelijk gemaakt, gepest en in elkaar geslagen en niet omdat ze iets verkeerd hebben gedaan.

- Wie zijn de pesters?

Pesten heeft te maken met oordelen. Het gaat erom wie belangrijk is en wie niet. Sterke kinderen veroordelen de minder sterke kinderen, wat hun een oppepper geeft aan de eigenwaarde. Pesters ontlenuen sociale status aan hun daden. Zij denken dat sommige mensen superieur zijn en andere inferieur.

Slachtoffers en wraak

De statische mindset speelt ook een rol in hoe het slachtoffer op pesten reageert. Als mensen door een afwijzing diep gekrenkt worden, voelen ze zich waardeloos en slaan ze uit verbittering van zich af en kunnen wrede fantasieën krijgen over wraak.

Mensen met de op groei gerichte mindset hebben minder de neiging het pesten te zien als een weerspiegeling van wie ze zijn. Zij zien het meer psychisch als een probleem van de pesters, als een manier om status te verwerven of hun eigenwaarde op te krikken. Hun plan is vaak de pesters op te voeden, omdat 'mensen de mogelijkheid hebben te veranderen'.

Maar langdurige pesterijen kunnen een slachtoffer leiden tot de statische mindset, wat kan leiden tot depressies en zelfmoordgedachten of kan exploderen in geweld.

- Wat kan eraan gedaan worden

De school kan een einde maken aan de pesterijen- door de mindset te veranderen. Schoolculturen stimuleren, of op zijn minst accepteren vaak, de statische mindset. Het pesten kan drastisch verminderen door de sfeer van samenwerking en verbetering te creëren. Stan Davis heeft een antipestprogramma ontwikkeld dat werkt, gebaseerd op het werk van Dan Olweus. Davis' programma helpt pesters te veranderen, steunt slachtoffers en moedigt omstanders aan om voor het slachtoffer op te komen. Binnen een paar jaar was het fysieke pesten op zijn school met 93% verminderd en het treiteren met 53%

7. Ouders, leraren en coaches: waar komen mindsets vandaan?

- Ouders (en leraren): boodschappen over succes en falen
- Leraren (en ouders): wat maakt ze goed?
- Coaches met een winnende mindset
- Onze erfenis

Ouders hebben er meestal alles voor over om hun kinderen succesvol te maken. Toch geven in veel gevallen hun adviezen, lessen en motivatietechnieken de verkeerde boodschap. Eigenlijk ligt in elk woord en elke daad een boodschap besloten die zegt hoe kinderen leerlingen of sporters over zichzelf moeten denken. Iemand met een statische mindset kan zeggen 'je hebt onveranderlijke karaktereigenschappen en ik veroordeel ze' tegenover iemand met de op groei gericht mindset die kan zeggen 'je bent een mens in ontwikkeling en ik interesseer me voor je'.

- Ouders (en leraren): boodschappen over succes en falen

Probeer een te luisteren welke boodschap kinderen horen in jouw aanmoedigende, ego-oppeppende boodschappen. Het prijzen van intelligentie van kinderen schaadt hun motivatie en prestatie.

Ouders gaan ervan uit dat ze hun kinderen een eeuwigdurend zelfvertrouwen mee kunnen geven door hun verstand en talent te prijzen. Maar dat werkt niet en heeft zelfs het tegenovergestelde effect. Het doet kinderen aan zichzelf twijfelen zodra iets moeilijk is of verkeerd gaat.

Ouders (en docenten) kunnen hun kinderen het beste leren van uitdagingen te houden, nieuwsgierig te zijn naar fouten, van inspanning te genieten en te blijven leren. Dan zijn kinderen niet afhankelijk van de beloning en zullen ze hun leven lang in staat zijn om hun zelfvertrouwen te versterken en te herstellen.

Je moet je dus onthouden van een bepaalde manier van prijzen, namelijk het prijzen waarin oordeel of trots spreekt over intelligentie of talent in plaats van op de moeite die ze erin hebben gestoken.

Je kan vragen stellen over hun werk op een manier die blijkt geeft van bewondering en begrip over inzet en keuzen.

Ook Haim Ginott zegt dat complimenten gegeven zouden moeten worden voor inzet en prestaties.

Wanneer je een kind gerust wilt stellen voor een test of een uitvoering geldt hetzelfde principe. Wanneer je kinderen zelfvertrouwen wil geven aan de hand van hun intelligentie of talent zullen ze alleen maar banger worden dat hun tekortkomingen aan het licht komen.

Kinderen geef je geen zelfvertrouwen door hun intelligentie of talent te prijzen

Boodschappen over falen moeten eerlijk zijn en duidelijk maken hoe je van je fouten kan leren. Kinderen hebben eerlijke en opbouwende kritiek nodig. Als kinderen worden 'beschermd' leren ze ook niets. Ze zullen advies, training en kritiek als negatief en ondermijnd ervaren. 'Opbouwend' betekent dat het kind geholpen wordt iets voor elkaar te krijgen, een beter resultaat te behalen of beter werk te leveren.

Kinderen met de statische mindset zeggen dat ze voortdurend afkeurende boodschappen van hun ouders ontvangen. Ze zeggen dat ze het gevoel hebben dat hun karaktertrekken voortdurend worden beoordeeld. Elke keer horen deze kinderen dus een afkeurende boodschap in de woorden van hun ouders. Kinderen met de op groei gebaseerde mindset denken dat hun ouders studeren en goede gewoontes proberen te stimuleren. Ook als het over hun gedrag of hun relaties ging voelden de kinderen met de statische mindset zich afgekeurd, terwijl de kinderen met de op groei gerichte mindset zich gesteund voelden. Geef geen waardeoordeel. Onderwijs! -Het is een leerproces.

Veel ouders denken dat ze met afkeuring en straffen het kind daadwerkelijk iets leren, maar ze leren hun kinderen niet tot de essentie door te dringen en zelfstandig moreel juiste en volwassen beslissingen te nemen en waarschijnlijk niet open met elkaar te communiceren. Ouders hebben het beste met hun kinderen voor wanneer ze hen niet een bepaalde richting op pushen, maar hun interesses, hun ontwikkeling en studie aanmoedigen. Kinderen met de statische mindset hebben het gevoel dat hun ouders niet van hen houden en hen niet respecteren, tenzij ze aan hun verwachtingen voldoen.

McEnroe gaf zijn vader het succes dat hij zo begeerde, maar McEnroe heeft er zelf geen seconde van genoten.

Tiger Wood's vader is precies het tegenovergestelde. Tiger zegt dat zijn ouders hem geleerd



hebben alles te geven, mijn tijd, mijn talent en bovenal mijn liefde. Dus je kunt ook superbetrokken ouders hebben die toch de *eigen ontwikkeling* van het kind voorstaan in plaats van hun eigen behoefte en mening opleggen.

Zo komt ook Dorothy Delay, de beroemde vioollerares, pushende ouders tegen, die meer geven om talent, imago en status dan om de lange termijn ontwikkeling van hun kind.

Aan de andere kant zijn er ook ouders die zonder de gespannen en extreme aandacht zitten te luisteren, die genieten en meedeinen op de muziek. Hierdoor worden er geen angsten en onzekerheden ontwikkeld waarmee kinderen met overdreven

betrokken en oordelende ouders te kampen hebben.

Prima om idealen te hebben, maar sommige helpen je vooruit en andere niet. Studenten met de statische mindset beschreven idealen die je je onmogelijk eigen kon maken. Je had het of je had het niet. Ze zeiden dat de idealen verstoring werkten op hun denken. Dat ze de neiging hadden het op te geven, er gespannen door werden en ontmoedigd werden door hun idealen.

Studenten met een op groei gerichte mindset beschreven een succesvol student bv. als iemand die vooral zijn kennis wil vergroten, zijn denkwijze wil verruimen en de wereld wil onderzoeken. Bij hen werkten de idealen inspirerend.

Als ouders hun kinderen een statische mindset meegeven, verlangen ze van hen te voldoen aan het beeld van het briljante, getalenteerde kind. Dan is er geen ruimte voor de eigen identiteit, zijn interesses, wensen en waarden.

Als ouders hun kinderen helpen bij het vormen van een op ontwikkeling gerichte idealen, geven ze hun iets om naar te streven. Ze geven hun kinderen de ruimte om te groeien, zich te ontwikkelen tot volwaardige mensen die hun bijdrage aan de maatschappij zullen leveren op een manier die hen gelukkig maakt. Alles wat hier over ouders naar voren is gebracht, geldt ook voor leraren.

- Leraren (en ouders) wat maakt ze goed?

Het bleek een slecht plan om de standardeisen te verlagen, maar je kan ze ook niet klakkeloos verhogen, zonder studenten de middelen te bieden om aan die eisen te voldoen.

Goede leraren zoals Maria Collins, Rafe Esquith en Dorothy Delay, geloven in ontwikkeling van intelligentie en talent en zijn gefascineerd door het leerproces. Delay zei 'ik vind het te gemakkelijk om als leraar te zeggen; 'dit kind heeft geen aanleg, ik verspil mijn tijd er niet aan'. Te veel leraren verbergen daarmee hun eigen gebrek aan vakmanschap.

Goede leraren stellen hoge eisen aan al hun leerlingen, niet alleen aan degenen die goed zijn. Zij weten het uiterste uit je te halen, dagen je uit en staan tegelijkertijd achter je.

Deze leraren leren hen van leren te houden en zelfstandig te leren en te denken. Zij houden van kinderen, werken harder dan veel andere mensen en verwachten dat ook van hun leerlingen. Op groei gerichte leraren houden ervan te leren. En lesgeven is een mooie manier

om te leren. Over mensen en wat hen beweegt. Over wat je onderwijst en over jezelf en het leven. De leraren met een statische mindset denken dat ze klaar zijn, dat ze niet meer hoeven te leren. Hun rol is louter het overbrengen van kennis.

- Coaches met een winnende mindset

Wanneer iemand gecompliceerd wordt genoemd dan is diegene misschien wel tot charme, warmte en ruimhartigheid in staat, maar dan is er een onderstroom van gevoelens aanwezig, die elk moment tot uitbarsting kan komen. Je weet eigenlijk nooit of je hem of haar werkelijk kan vertrouwen. De statische mindset maakt mensen gecompliceerd.

Zo kan de coach Bobby Knight ongelofelijk aardig zijn, bijzonder hoffelijk maar ook opvliegend omdat hij niet in staat was fouten te accepteren. Hij schoffeerde spelers die hem teleurstelden op een manier die zijn weerga niet kent.

Hij geloofde sterk in het vermogen van zijn spelers zich te ontwikkelen, maar hij had een statische mindset over zichzelf en zijn kwaliteiten als coach.

Coach John Wooden gaf zijn spelers juist voortdurende training in de basisvaardigheden, hij gaf hun conditie en hij gaf hun de juiste mindset.

Hij is iemand die helemaal op groei en ontwikkeling is gericht, iemand die leeft met de regel; elke dag moet je jezelf de taak stellen een beetje beter te worden. Als je dat een tijd lang volhoudt word je een stuk beter.

Hij vroeg wel 100% voorbereiding en inzet. De juiste vraag is; heb ik me volledig ingezet?

Net als Delay besteedde Wooden aandacht aan elk van zijn spelers evenveel tijd en aandacht, ongeacht hun vaardigheden.

Hij was goed in het analyseren en motiveren van zijn spelers, niet alleen ten aanzien van het basketbal, maar ook ten aanzien van het leven, iets wat hij waardevoller vond dan het winnen van wedstrijden.

Wat is de vijand: succes of mislukking?

Verliezen dwingt iedereen, zowel spelers als coaches, een beter spel te ontwikkelen. Succes is de vijand.

- Onze erfenis

Het leven van andere mensen is ons toevertrouwd, onze verantwoordelijkheid. We weten nu dat de op groei gerichte mindset een sleutelrol speelt bij het vervullen van onze missie en ons helpt bij het ontwikkelen van hun capaciteiten.

8. Van mindset veranderen

- Het kenmerk van verandering
- Een mindsetworkshop
- Breinologie
- Meer over verandering
- De eerste stap
- Mensen die niet willen veranderen
- Het veranderen van de mindset van je kind
- Mindset en wilskracht

De weg die voor je ligt

Dit hoofdstuk gaat over kinderen en volwassenen die een manier hebben gevonden om hun mogelijkheden te gebruiken. En hoe ieder van ons dit kan bereiken.

- Het kenmerk van verandering

Kinderen met een statische mindset voelen zich hulpeloos als het mis gaat, dan weten ze niet wat ze moeten doen.

De nieuwe overtuigingen krijgen een plek naast de oude en naarmate ze sterker worden bieden ze een andere manier van denken, voelen en gedragen.

Overtuigingen zijn de sleutel tot geluk en verdriet

Aaron Beck ontdekte dat hij mensen kon leren gedachten te herkennen, ernaar te luisteren en ze te veranderen. Zo werd de cognitieve therapie geboren, de meest effectieve therapie ooit, waarbij mensen leren hun extreme oordelen te bedwingen en te relativeren om zo een realistischer en optimistischer oordeel te vormen.

Alleen al het bekend zijn met de op groei gerichte mindset kan een grote verandering teweegbrengen in de manier waarop mensen over zichzelf en over hen leven denken.

- Een mindsetworkshop

De adolescentie is een periode waarin veel kinderen hun belangstelling voor school verliezen. Onder luid protest verzetten ze zich tegen alles wat met leren te maken heeft. Dit is de periode waarin kinderen te maken krijgen met grote uitdagingen en het is de fase waarin ze zichzelf kritisch beoordelen, vaak met een statische mindset. Juist de kinderen met een statische mindset raken in paniek en kruipen in hun schulp als hun motivatie wegzakt en hun cijfers kelderen.

Tijdens een workshop leren ze de op groei gerichte mindset, waardoor de docenten opmerkelijke veranderingen waarnamen. Ook de wiskundecijfers, die echt weergeven of er sprake is van het leren van nieuwe concepten, bleken na afloop met sprongen vooruit gegaan te zijn.

Het bijstellen van de overtuigingen van leerlingen bleek genoeg om hun intellectuele vermogens te ontketenen en hen tot werken en presteren te inspireren.

- Breinologie

Daar er veel medewerkers voor nodig waren voor deze workshop, waardoor het op grote schaal niet haalbaar was, werd de workshop op interactieve computers gegeven. Deze workshop is aan kinderen op 20 verschillende scholen gegeven. Na afloop gaven praktisch alle kinderen aan dat ze er baat bij hadden gehad.

- Meer over verandering

Door de op groei gerichte mindset eigen te maken worden mensen ertoe aangezet uitdagingen aan te gaan en te volharden.

Maar verandering kan ook moeilijk zijn. Als mensen vasthouden aan een statische mindset doen ze dat meestal met een reden. Deze mindset zei hun wie ze waren of wie ze wilden zijn en hoe ze dit moesten bereiken. En zo bood deze denkwijze een formule om zichzelf te respecteren en een manier om liefde en respect van anderen te krijgen.

Het veranderen van mindset vraagt van mensen dit op te geven. Je kunt je voorstellen dat het niet eenvoudig is om afstand te doen van iets wat je jarenlang als je 'ik' hebt beschouwd en je eigenwaarde heeft gegeven. Het is zeker niet makkelijk om die mindset te veranderen door een denkwijze die juist zegt dat je de dingen die je bedreigend vindt aan moet pakken, zoals uitdaging, strijd, kritiek en tegenslagen. Maar door open te staan voor groei, wordt je meer jezelf.

- De eerste stap

In een mindsetworkshop zie je de reacties van de statische mindset op een lastige situatie en dan de oplossing van de op groei gerichte mindset.

Een stap in de richting van de op groei gerichte mindset.

Denk aan je doel en bedenk wat je kunt doen om op het juiste spoor te blijven om het te bereiken. Welke stappen kunnen je succes opleveren? Welke informatie heb je nog nodig?

Dagelijks nemen mensen zich voor lastige dingen te doen, maar ze doen het niet. Wat wel werkt is het opstellen van een duidelijk, concreet plan. Wanneer ga je wat doen?

Deze concrete plannen- plannen die je kan visualiseren door je vraag wanneer, waar en hoe te stellen- leiden meestal tot de uitvoering ervan, wat natuurlijk de kans succes vergroot.

- Mensen die niet willen veranderen

Veel mensen met de statische mindset denken dat de *wereld* moet veranderen en niet zichzelf. Uiteindelijk komen veel mensen met de statische mindset tot het inzicht dat hun dekmantel bijzonder te zijn in werkelijkheid een pantser was dat ze om zich heen gebouwd hadden om zich veilig, sterk en belangrijk te voelen. Hoewel dit pantser hen voorheen beschermde, belemmerde het hen later in hun ontwikkeling, zette het hen aan tot bij voorbaat verloren veldslagen en hield het hen af van bevredigende wederzijdse relaties.

- Het veranderen van de mindset van je kind

Veel van onze kinderen zitten vast in de statische mindset. Je kunt hun een persoonlijke breinologie-workshop geven. Je probeert niet langer de statische mindset uit hun hoofd te praten, maar breng elke avond het gesprek op de op groei gerichte mindset door aan de kinderen en aan elkaar te vragen: 'Wat heb jij vandaag geleerd?' 'Van welke fout heb je iets geleerd?' 'Waar heb je vandaag extra moeite voor gedaan?'

Je laat alle gezinsleden aan het woord en er ontstaat een levendige discussie over inzet, strategieën, tegenslagen en leermomenten. Als iemand zegt dat hij alles beter kan vraag je wat hij/zij geleerd heeft en wanneer jouw kind dan zegt dat alles makkelijk is zeg je 'Jammer zeg! Je leert helemaal niets. Zoek iets moeilijkers dan steek je er tenminste iets van op.' Leer manieren te vinden die het leren leuker en uitdagender maken.

Dit geldt niet alleen voor school en sport, maar ook over de manier waarop ze vrienden maken, waarop ze andere mensen begrijpen en helpen.

De statische mindset is echter ontzettend verleidelijk. Hij houdt levenslange roem, succes en bewondering voor zonder dat ze er iets voor hoeven te doen. Daarom is er dikwijls heel wat voor nodig om het groeigerichte denken tot ontwikkeling te brengen als de statische mindset eenmaal wortel heeft geschoten.

Moeite die niet loont

Soms is het probleem niet zozeer dat het kind *te weinig* moeite doet, maar juist te veel, vanuit verkeerde beweegredenen. Ze zijn niet gericht op het plezier in leren, maar proberen zich in veel gevallen tegenover hun ouders te bewijzen.

En stap in de richting van de op groei gerichte mindset

Je kind de mogelijkheden bieden te gaan genieten, plezier hebben in muziek maken. De leerstof niet zoveel mogelijk in je hoofd stampen, maar met behulp van een mentor leerstof interessant en plezierig maken.

Het gaat om het leren zelf en het plezier om er op een interessante manier over na te denken, om gericht te zijn op het leerproces en niet op de resultaten. Leer je eigen behoeften en wensen te scheiden van die van je kind. Je kind heeft behoefte aan acceptatie van de ouders en de vrijheid om zich te kunnen ontplooien. Als je je kinderen los laat raken ze wezenlijk betrokken bij de dingen die ze doen.

Leer je eigen behoeften
en wensen te scheiden
van die van je kind

- Mindset en wilskracht

Sommige mensen nemen zich vast voor iets te doen, maar nemen geen maatregelen om het tot een goed einde te brengen. Zij gaan ervanuit dat als je sterk bent en wilskracht toont, het wel lukt. Maar wilskracht is niet iets wat je wel of niet hebt. Wilskracht heeft hulp nodig. Als mensen het goed-slecht, sterk-zwak denken van de statische mindset laten varen, zijn ze beter in staat om geschikte methoden te leren. De op groei gerichte mindset herinnert je aan het feit dat je niet volmaakt bent en wijst je erop dat je het de volgende keer beter zult doen.

De gewijzigde mindset volhouden

Mensen veranderen hun mindset om uitdagingen aan te gaan, een verlies te verwerken, hun kinderen te helpen bij hun ontwikkeling, af te vallen of om zich te kunnen beheersen. Ze moeten deze verandering van denken echter wel blijven volhouden.

Je verandert je mindset niet door hier en daar wat adviezen op te volgen. Het gaat erom dat je anders leert kijken. Als mensen- of het nu echtparen, vrienden, ouders en kinderen, leraren of studenten zijn- overstappen op de groei gerichte mindset, veranderen ze hun mentaliteit van 'leren en helpen leren'. Hun instelling is gericht op groei en groei vraagt veel tijd, inzet en wederzijdse steun.

Leren en helpen leren

Elke dag biedt je de mogelijkheden om te groeien en mogelijkheden om wie je geeft te helpen zich te ontwikkelen. Hoe kan je eraan denken deze kansen op te sporen?

- Plak de samenvatting van de 2 mindsets gemaakt door Nigel Holmes op je spiegel

- Stel jezelf elke ochtend dezelfde vragen:

1. Wat zijn de kansen om te leren en te groeien vandaag? Voor mijzelf? Voor mijn omgeving?
2. Wanneer, waar en hoe kan ik mijn nieuwe plan uitvoeren?
3. Wat moet ik doen om de groei vast te houden en te blijven groeien?



‘Je slaat de ene of de andere weg in’ Zorg ervoor dat jij degene bent die je richting bepaalt.

- De weg die voor je ligt

Verandering is moeilijk, maar ik heb nog nooit iemand horen zeggen dat het niet de moeite waard was. Mensen die veranderd zijn, zullen je vertellen dat hun leven waardevoller is geworden, rijker is geworden, dat je bewuster leeft, meer durft en oprechter bent.

Het is aan jou te beslissen of verandering op dit moment goed voor je is. Houd in gedachten dat je de op groei gerichte mindset kunt toepassen als je op obstakels stuit en dat deze mindset je er altijd voor je zal zijn om je de weg te wijzen naar de toekomst.